

WARREN BERGER

**IL LIBRO DELLE
DOMANDE
BRILLANTI**

**Domande potenti per
DECIDERE, CREARE,
CONNETTERVI AGLI ALTRI, ISPIRARE**

FrancoAngeli

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

WARREN BERGER

**IL LIBRO DELLE
DOMANDE
BRILLANTI**

**Domande potenti per
DECIDERE, CREARE,
CONNETTERVI AGLI ALTRI, ISPIRARE**

Presentazione dell'edizione italiana di Raul Alvarez
Edizione italiana a cura
di Raul Alvarez e Inalto Management Consulting

FrancoAngeli

Acquistando il volume si può accedere alla Biblioteca Multimediale FrancoAngeli da cui è possibile scaricare il PDF *D-cards*.
Le domande brillanti in formato card,
per averle sempre sottomano quando occorre

Per accedere all'allegato online è indispensabile seguire le procedure indicate nell'area Biblioteca Multimediale del sito www.francoangeli.it registrarsi e inserire il codice EAN 9788835121831 e l'indirizzo e-mail utilizzato in fase di registrazione

Titolo originale: *The Book Of Beautiful Questions. Powerful Questions That Will Help You Decide, Create, Connect and Lead* Copyright © Text Warren Berger 2018
This translation of *The Book Of Beautiful Questions* is published by FrancoAngeli by arrangement with Bloomsbury Publishing Inc. All rights reserved.

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini
Traduzione a cura di Inalto Management Consulting
Revisione di Giulia Nutini
Edizione italiana a cura di Raul Alvarez e Inalto Management Consulting

1a edizione Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

Indice

Presentazione dell'edizione italiana	pag. 11
Il pensiero critico è radicato nelle domande	» 11
Il contributo di Warren Berger	» 13
Un libro che fa la differenza	» 14
Come usare questo libro	» 15
Introduzione. Perché le domande?	» 17
Come possono le domande aiutarci a prendere decisioni, creare, connetterci agli altri ed essere leader migliori?	» 20
Che cosa possiamo imparare da una bambina di quattro anni?	» 22
Quali sono i cinque nemici delle domande?	» 24
Come possiamo promuovere l'abitudine a fare domande?	» 27
Perché fare domande ora è più importante che mai?	» 29
Le domande possono colmare il divario tra noi?	» 30
E se il futuro della democrazia dipendesse dalle domande?	» 32
1. Domande per prendere decisioni migliori	» 34
Perché dovrei mettere in discussione le mie decisioni?	» 34
Perché credo ciò in cui credo? (E se mi sbagliassi?)	» 39
Penso come un soldato o come uno scout?	» 42
Perché dovrei prendere per buono tutto ciò che mi viene detto?	» 45
Il mio pensiero critico segue un piano?	» 48
E se non si trattasse di una decisione "sì o no"?	» 49
Che cosa farebbe una persona estranea ai fatti?	» 52
Che cosa inizierei a fare, se sapessi di non poter fallire?	» 55
Come le domande possono aiutarci ad affrontare qualcosa di primordiale come la paura?	» 57

Al mio posto, che cosa deciderebbe il “me del futuro”?	pag. 61
Quali scelte mi faranno evolvere e prosperare?	» 63
Come potrò spiegare agli altri le decisioni prese?	» 65
Qual è la mia pallina da tennis?	» 67
2. Domande per accendere la creatività	» 74
Perché creare?	» 74
Dov'è finita la mia creatività?	» 78
E se finissi col complicarmi la vita?	» 81
Che cosa manca in questo mondo?	» 87
Perché mai dovrebbe essere un problema mio?	» 89
Dov'è il mio guscio di tartaruga?	» 93
Quand'è il mio prime time?	» 96
Sono disposto a uccidere la farfalla?	» 101
Che succede se decido d'iniziare da un punto qualsiasi?	» 104
Come faccio a “sbloccarmi”?	» 105
Sono pronto a rendere pubbliche le mie idee?	» 107
Voglio accontentarmi o migliorare?	» 108
Come si fa a <i>essere sempre in viaggio</i> ?	» 111
3. Domande per connettersi agli altri	» 116
Perché connettersi agli altri?	» 116
E se andassimo oltre il “Come stai?”	» 121
Come posso ascoltare con tutto il corpo?	» 126
E se consigliassi meno e domandassi di più?	» 133
E se fossi anche io parte del problema?	» 136
E se sostituissi il giudizio con la curiosità?	» 137
Come posso controllare i miei bias?	» 141
Come possiamo rinforzare la nostra partnership?	» 146
Voglio avere ragione o desidero la pace?	» 149
Le domande possono aiutarci a connetterci con gli altri sul lavoro?	» 151
Perché per i manager è difficile fare domande ai collaboratori?	» 153
E se iniziassimo a fare presentazioni incentrate sulle domande, piuttosto che sulle vendite?	» 156

4. Domande per ispirare ed essere leader migliori	pag. 159
“Che cosa possiamo fare per rimediare a questo errore?”	» 159
Perché scelgo di comandare?	» 164
Sono abbastanza sicuro di me stesso da essere umile?	» 168
Perché per comandare devo fare un passo indietro?	» 171
Qual è il mio codice valoriale?	» 173
Qual è il minimo che posso fare?	» 178
Come facciamo a diventare l’azienda che ci eliminerà dal mercato?	» 181
Che cosa sta succedendo là fuori? E come posso aiutarti?	» 185
Sto andando in cerca di ciò che non funziona... o di ciò che funziona?	» 188
Tengo davvero alla cultura della curiosità?	» 193
Come possiamo rendere le domande “sicure”, gratificanti e produttive?	» 196
Conclusioni: vivere le domande	» 203
Come posso iniziare a lavorare sulle mie domande?	» 203
Esercizi: allenarsi con le domande	» 208
Come posso scaldare i miei “muscoli delle domande”?	» 208
Posso fare una domanda migliore?	» 210
Come testare il mio “rilevatore di sciocchezze” incorporato?	» 211
E se guardassi il mondo intorno a me con occhi nuovi?	» 213
Come (e con chi) dovrei rompere il ghiaccio?	» 216
E se intervistassi me stesso?	» 219
Le domande possono rendere la mia famiglia più unita?	» 221
E se la risposta fosse a sua volta una domanda?	» 223
Come posso incoraggiare gli altri a fare più domande?	» 225
Qual è “La mia Domanda più Brillante”?	» 227
Ringraziamenti	» 229
Indice delle domande	» 233
L’autore	» 245

“Secondo Berger, le semplici domande sono uno degli strumenti più efficaci nel mondo del business. *Il libro delle domande brillanti* è una selezione delle migliori, raccolte da un gran numero di leader, accademici, imprenditori e altri ancora.” – *Inc.*

“In [*A More Beautiful Question*], Berger ha osservato come il giusto tipo di domande possa innescare la creatività e l’innovazione. Questo libro, che ne è la naturale prosecuzione, si sofferma sulle ‘belle domande’, strumenti potenti capaci di cambiare il nostro modo di pensare... VERDETTO: quest’utile libro sprona ad agire e ottenere risultati.” – *Library Journal*

“Il libro aiuta i professionisti a riflettere su come possano usare le domande per prendere le decisioni migliori, ispirare creatività, connettersi con gli altri e coltivare le proprie capacità di leadership... I lettori più introspettivi, o che non sanno come fare per uscire dal solito tran tran, lo troveranno utile.” – *Publishers Weekly*

“Berger spiega perché porre delle domande sia così importante per la cultura e il flusso del lavoro.” – *Kirkus Reviews*

“Ci sono molti libri bellissimi sull’arte di porre domande e *Il libro delle domande brillanti*, l’ultimo libro di Warren Berger, è uno di questi... Lo consiglio a chiunque possieda una piccola azienda e voglia allargare il suo punto di vista.” – *Small Business Matters*

“*Il libro delle domande brillanti* è una vera e propria miniera d’oro. Al suo interno, troverete modi nuovi (e spesso brillanti) di usare il potere delle domande per perfezionare le vostre capacità decisionali, stimolare la vostra creatività e stringere legami più profondi con gli altri. Il discorso di Berger è così convincente e i suoi suggerimenti sono così utili che resta una sola domanda: *perché non avete ancora comprato questo libro straordinario?*” – Daniel H. Pink, autore di *When: i segreti della scienza per scegliere il momento giusto*, *Drive: la sorprendente verità su ciò che ci motiva nel lavoro e nella vita* e *A Whole New Mind*

“Chi vuole risposte migliori, deve prima fare domande migliori. Warren Berger ci mostra l’enorme potere delle domande, che ci permettono di affrontare i problemi in modi nuovi e di portare alla luce soluzioni innovative ed efficaci. In un mondo sempre più complesso, saper porre le domande giuste è un requisito essenziale per il successo.” – Lisa Bodell, autrice di *Why Simple Wins* e CEO di FutureThink

“Warren Berger eleva le domande a una forma d’arte. *The Book of Beautiful Questions* è una lettura fondamentale per chiunque desideri eccellere in creatività, leadership, capacità decisionali e interpersonali. Quella proposta da Berger è una sinfonia di domande, che v’ispireranno a diventare maestri di quest’arte.” – Frank Sesno, ex conduttore della CNN e autore di *Il potere delle domande: chiedere per scoprire soluzioni e innescare il cambiamento*

“Perché non poniamo abbastanza domande? Perché ne facciamo tante sbagliate? Quali sono le domande che ci permettono di essere leader, prendere decisioni, connetterci con gli altri e creare al meglio? E come dobbiamo porle? Questo non è solo un libro sulle domande, è anche pieno di risposte pronte per l’uso.” – Adam Grant, autore di *Essere originali: come gli anticonformisti cambiano il mondo, Più dai più hai* e, insieme a Sheryl Sandberg, *Option B*

“Prendete Warren Berger e il suo libro come guida per porre non solo domande più belle, ma anche più importanti. Potrebbe fare la differenza tra una vita piena di cose da fare e una che conti davvero.” – Greg McKeown, autore di *Dritto al sodo: come scegliere ciò che conta e vivere felici*

“*Il libro delle domande brillanti* ci permette di reimmaginare le nostre vite. È una fonte di trasformazione cui rifarsi ancora e ancora per tutti coloro che aspirano a prendere decisioni migliori e a essere leader più efficaci.” – Dorie Clark, autrice di *Imprenditore di te stesso: come prosperare con un lavoro indipendente* e *Stand Out*

“Essere un leader efficace non significa tanto avere tutte le risposte, quanto porre le domande giuste. In *Il libro delle domande brillanti*, Warren Berger spiega perché domandare sia fondamentale per il successo e fornisce centinaia di domande che possono aiutare a essere pensatori, partner, problem solver e leader migliori.” – Marshall Goldsmith, autore di *Triggers: innescare il cambiamento interiore* e *Ciò che ti ha portato qui non ti farà andare avanti*

Presentazione dell'edizione italiana

Il pensiero critico è radicato nelle domande

I libri sono strumenti per pensare, per porsi domande, per ampliare la propria visione del mondo. Ma pochissimi sono imperdibili. Quello di Warren Berger appartiene a quella rara specie. Se l'avessi letto molto tempo fa, mi sarei forse risparmiato tante incomprensioni, tentennamenti, indecisioni. Dopotutto, nessuno c'insegna a porsi e a porre domande, tanto meno a valutarne l'importanza. Si finisce per privilegiare le risposte, ma se la domanda è imprecisa o sbagliata le risposte ci condurranno solo in un vicolo cieco. Apprendiamo per prova ed errore. E più spesso neanche apprendiamo, perché per scoprire l'errore bisognerebbe scavare a fondo dentro di noi, con una vanga affilata, fino a trovare quella verità scomoda che avremmo preferito ignorare.

Questo libro è come quella vanga, aiuta ad andare al fondo alle cose, a riflettere, a guardare oltre l'ovvio, ad aprirsi al beneficio del dubbio. Tutte qualità fondamentali, specie oggi che assistiamo all'affievolirsi della nostra risorsa più preziosa: il pensiero critico. Tema al quale Warren Berger dedica pagine illuminanti.

Sempre più spesso nei meeting aziendali, nelle aule di formazione, nelle discussioni accese fra colleghi, o conversando con i più giovani, avverto la disabitudine a porsi domande, a cercare risposte fuori dal coro, a confrontarsi in modo dialettico per affermare, non necessariamente la propria "verità", ma quella più plausibile, più utile a tutti, più verosimile, esercitando quella preziosa virtù che è il beneficio del dubbio. Prevale invece la tendenza a spaccare "la realtà" in due: il vero e il falso, la mia idea e l'altra, quella sbagliata. È rassicurante. Ma ci sottrae la capacità di spostarci dalle convin-

zioni più radicate per scoprire quell'*altrove* dove le mie e le idee degli altri possono incontrarsi in quella dimensione più ampia che l'esperto di strategia Roger Martin chiama il *pensiero integrativo*¹.

Dell'irrinunciabilità a questa qualità preziosa siamo stati allertati anche dal World Economic Forum quando, in un report del 2016, indicava il "pensiero critico" come la seconda più importante soft skill per fronteggiare un futuro complesso, dove il confine fra reale e virtuale, tra vero e falso, è sempre più labile, dove i dati sono sempre più grandi e incontrollabili, dove le fake news si diffondono generando falsi allarmi e nuove credenze, dove le Intelligenze Artificiali finiscono per superarci in velocità di calcolo e i robot si propongono come i nuovi oracoli che ci esonerano dal pensare autonomamente. Non a caso la *Soluzione di problemi complessi*, che occupa il primo posto fra le nuove skill, presuppone il pensiero critico, infatti: "In un'epoca in cui la tecnologia può fornirci qualunque informazione – come afferma Sugata Mitra, l'originale professore indiano di Tecnologia didattica – la capacità di *porre le giuste domande* è la nostra arma vincente". E le giuste domande nascono anzitutto dall'esercizio del pensiero critico, quello che non si ferma alla prima risposta, ma s'interroga, dubita, approfondisce, esplora. Perché, come ricorda Warren Berger, "Il pensiero critico è radicato nelle domande".

Chi domanda comanda recita un proverbio, perché le domande sono il navigatore che guida i nostri ragionamenti in sentieri inesplorati. Ma la possibilità di accedere a Internet per qualunque risposta, se da un lato agevola alcune attività di routine, dall'altro ci abitua ad accontentarci di risposte standardizzate, senza andare troppo per il sottile, senza verificare le fonti. L'importante è la velocità. E quando il dato arriva, voltiamo pagina rinunciando a ragionare con la nostra testa. Lo ribadisce anche la sociologa Rachel Botsman nel libro *Di chi possiamo fidarci?*²: "Ad un'eccessiva fiducia nel potere informativo delle macchine corrisponde la propensione alla sfiducia nelle nostre conoscenze e capacità".

Questa limitazione non dipende solo dal potere attribuito alle macchine. Quando le persone passano troppo tempo in organizzazioni burocratiche, irreggimentate in gerarchie inossidabili con modelli mentali obsoleti, non sono incoraggiate a interrogarsi. I loro leader s'illudono di avere tutte le risposte, sebbene in un mondo complesso nessuno ha più risposte definitive. Le uniche ancora valide sono quelle che nascono dal confronto costruttivo improntato alla dialettica e all'attrito creativo, alla "umiltà intellettuale", cui William Berger dedica un'interessante riflessione, alla curiosità che spinge la ricerca del nuovo. Dopotutto le idee innovative sono quelle che mettono

1. Martin R. (2018), *La terza via*, FrancoAngeli, Milano.

2. Botsman R. (2017), *Di chi possiamo fidarci?*, Hoepli, Milano.

in discussione lo status quo. Per scovarle occorrono domande potenti che devino dai binari del pensiero corrente aprendo le porte all'impensato, guidandoci verso soluzioni originali, laddove altri spesso non vedono neanche il problema. Per questo in alcuni nostri workshop aziendali usiamo partire da una raccolta di soluzioni a un problema complesso, e da lì risalire a ritroso alle domande che lo hanno sollevato. È allora che scopriamo il potere creativo delle domande, quelle che mettono in dubbio convinzioni e assunti radicati, spingendo a esplorare risposte non convenzionali, perché alla base di questa forma superiore di pensiero c'è la capacità di porre domande potenti. È in questa linea che si pone l'approccio di Warren Berger.

Per ottenere tutto ciò occorre essere consapevoli delle proprie abitudini di ragionamento, trovare punti d'incontro tra visioni contrastanti; cogliere le sfumature opacizzate dal pensiero dicotomico; riconoscere l'ambiguità, sintomo di un pensiero confuso, incompleto o irrazionale; smorzare il dialogo interno che appanna la ragione; concentrarsi sui fatti, anziché su emozioni impulsive; privilegiare l'ascolto generativo cercando prima di capire, poi di farsi capire. Sono queste alcune delle principali leve del pensiero critico che, per esprimersi, vanno riconosciute, apprezzate, coltivate.

Grazie alla capacità di porsi domande che scardinano sentieri battuti, il timore che i robot possano sottrarci il lavoro può essere ridimensionato. Dopotutto, come aveva preconizzato un visionario come Pablo Picasso, "I computer sono inutili, sanno dare solo risposte".

Il contributo di Warren Berger

Sul tema delle domande i contributi arrivano da vari fronti, filosofia in primis. Ma anche consulenza organizzativa, psicoterapia, coaching, counseling, e altro ancora. Warren Berger è un giornalista esperto d'innovazione e conferenziere di successo. La sua "teoria" nasce sul campo, elaborata a partire da interviste a scienziati, psicologi, astronauti, speaker televisivi, insegnanti, imprenditori, da cui ha tratto le strategie per formulare domande potenti. Racconta storie di persone straordinarie le cui vite hanno trovato la giusta direzione grazie a una domanda rivelatrice da cui tutto è partito. Storie come quella di Nadia Lopez, preside di una scuola frequentata da ragazzi provenienti da situazioni sociali disastrose. Un esempio straordinario di leadership empowering. Storie che si leggono come un romanzo, ma dietro le quali c'è la vita di ogni giorno, con le sue accensioni, i suoi dilemmi, i suoi quesiti irrisolti, i suoi insight. E ancora, storie che raccontano il valore attribuito da aziende visionarie come Apple, Google, Netflix, IDEO e Airbnb alla capacità di pensare. Aziende dove *la cultura della domanda* è iscritta nel loro DNA e la riflessione è parte integrante del lavoro, non un passatempo. Si racconta

che Steve Jobs usasse andare in giro per i reparti chiedendo ai dipendenti: “*Perché* stiamo facendo le cose nel modo in cui le facciamo?”, un invito a mettere in dubbio i propri assunti, a scuotersi dalle abitudini che non s’interrogano. Allo stesso modo, quando al Premio Nobel Arno Penzias fu chiesto a cosa pensava fosse dovuto il suo successo, rispose: “La prima cosa che faccio ogni mattina: chiedo a me stesso *perché* credo fermamente a ciò in cui credo?”. Poi aggiunse: “*E se* le mie convinzioni fossero semplicemente errate?”, un buon modo per smascherare i propri bias. Di storie come queste nel libro ne troverete molte. Viene voglia di leggerle e rileggerle per assorbirne in pieno la lezione. Anche per questo *Il libro delle domande brillanti* è un “libro infinito”, uno di quelli che vale la pena tornare a sfogliare, ogni tanto, per avere la certezza di averne colto l’essenza, di non aver tralasciato nulla di importante, di averne interiorizzato il metodo.

Un libro che fa la differenza

In che cosa questo libro fa la differenza rispetto ad altri sullo stesso tema? Anzitutto, l’originalità del *format*.

A cominciare dal titolo dei paragrafi. Tutti espressi in forma di domanda, come a dire che ogni paragrafo è una risposta a un preciso quesito. Le oltre 200 domande, che coprono 30 diverse situazioni lavorative e di vita sono e ampiamente argomentate con casi, esempi, storie di vita. L’autore ha anche realizzato delle D-cards, scaricabili dal sito FrancoAngeli, una risorsa in più da avere sottomano e usare all’occorrenza, nelle aule di formazione, nelle riunioni, durante una riflessione individuale, in classe, nella vita di ogni giorno.

A fare la differenza, ancora, è il *punto d’osservazione da cui parte*.

Non inizia spiegando come formulare le domande o offrendo una tipologia da cui attingere, che è l’approccio tradizionale, ma da cosa le ostacola, ovvero le nostre trappole mentali che lui chiama i *5 nemici delle domande*. E spiega come superarle per non perdere lucidità, per continuare ad interrogarsi e ad apprendere ad aggiornarci per stare al passo del cambiamento. Un proposito irrinunciabile nel mondo di oggi, scosso da cambiamenti esponenziali che provocano la rapida obsolescenza del sapere

Aver iniziato il libro mettendo in luce i nemici delle domande e le loro conseguenze, ci mette di fronte alla nostra responsabilità nel non lasciarsene intrappolare.

Infine, ciò che fa la differenza è l’*impostazione*.

Warren Berger non si limita a descrivere una tipologia di domande presumibilmente efficaci. Parte dai contesti e dalla finalità per le quali servono. Illustra le situazioni in cui sono state adottate, agganciandole a storie

che vedono protagonisti personaggi famosi come Tom Kelly, Daniel Pink, Adam Grant, e tanti altri. Ma anche persone meno note, non per questo meno illuminate.

Le domande che troverete nel libro sono spesso accompagnate da una sorta di “istruzioni per l’uso” che ne evidenziano l’efficacia. Ad esempio, *Cerco e sollecito punti di vista diversi dal mio?* (non chiedere agli altri se sono d’accordo con te, chiedi piuttosto se non sono d’accordo e invitali a spiegarne il motivo). Un’altra differenza è nell’aver inquadrato le domande all’interno di quattro obiettivi fondamentali con cui ognuno di noi si trova a fare i conti ogni giorno, sul lavoro come nel privato: Decidere, Creare, Relazionarsi, Ispirare gli altri con la propria leadership. Altro aspetto importante è che non offre soluzioni preconfezionate. La formulazione delle domande può essere utile così come presentata nel testo, ma può anche essere di stimolo per nuove formulazioni, più consone al proprio stile di comunicazione e al contesto. L’importante è non snaturarne la logica sottesa.

Fare la differenza non è di per sé un valore. Ci sono molti libri che si “diversificano” da altri dello stesso genere, ciò non li rende necessariamente migliori, ma solo diversi. Nel caso di questo libro è una differenza che aggiunge valore, grazie anche a una prospettiva insolita con cui guardare alle domande. C’è di più. Da pragmatico quale è, Warren Berger avverte che solo ponendosi domande seguite da azioni si possono ottenere cambiamenti duraturi. Per sviluppare i muscoli del pensiero riflessivo propone poi tredici ottimi esercizi che vanno da come formulare le domande a come allenare il pensiero critico.

Come usare questo libro

Dopo averlo letto ho deciso di metterlo in pratica, nel privato come sul lavoro. Cominciando dall’organizzare un workshop con il mio team. Collaudato il metodo, l’ho impiegato in Laboratori sul pensiero critico per cercare risposte a domande quali: *perché penso quello che penso? In base a quali dati? E se fosse vero il contrario? Cosa potrebbe esserci nel pensiero dell’altro che s’integra con il mio? Come il suo pensiero può aiutarmi a vedere ciò che io non vedo?* Abbiamo attivato sessioni di *Conversation design*, guidate da facilitatori, supportate da un *Conversation Model Canvas*, dove le domande e l’ascolto favoriscono il dialogo, le divergenze si stemperano percorrendo quella Terza via prefigurata da Roger Martin, innescata dal pensiero integrativo. Sessioni di *Change habits* dove executive di esperienza fungono da *Thought provokers* lanciando domande che ribaltano il modo di pensare corrente e aprono la mente all’innovazione. Il lavoro di Warren Berger, integrato con le tecniche argomentative, le strategie di design conversazionale e

le pratiche di *Change habits*, contribuiscono a generare i nuovi *mindset* auspicati per il futuro del lavoro, ma preziosi anche nella vita di ogni giorno.

Siamo lieti che FrancoAngeli abbia accolto il nostro invito a tradurre questo libro che crediamo risponda in pieno a un bisogno contemporaneo: quello di *reimparare a pensare*, trovando il tempo per farlo, allenandosi a partire dalle conversazioni quotidiane, mettendo in discussione le proprie certezze, cercando punti di convergenza, anziché fissarsi sulle divergenze, perché in un mondo liquido tutto scorre e muta in fretta. Anche il nostro modo di pensare. Per questo non possiamo fermarci. Bisogna aprire nuovi spazi alla conoscenza e all'apprendimento. E per riuscirci bisogna iniziare a porsi le domande giuste, nel modo giusto, al momento giusto. Questo libro svela come.

Raul Alvarez
Co-founder INALTO

Introduzione.

Perché le domande?

Io sono un domandologo.

Forse alcuni di voi si chiederanno se una figura del genere esista davvero. Io stesso mi sono posto questa domanda, alcuni anni fa. Allora ho fatto qualche ricerca e ho scoperto che esistono centinaia di “ologhi” diversi, dall’acarologo (che studia zecche e acari) allo zoologo. Tra le voci sotto la lettera “D”, però, nessuna traccia di “domandologo”. *Perché no?*, mi sono chiesto. *Lo studio delle domande non è forse degno di classificazione tanto quanto lo studio delle zecche e degli acari?*

Dal *Perché no?* sono passato al *E se? E se mi definissi molto semplicemente un domandologo?*³ È quello che ho fatto sulle pagine del *New York Times*, e non solo. Con mia sorpresa, nessuno l’ha messo in dubbio.

Da allora in avanti, quando mi presento ad aziende (molte delle quali figurano nella lista *Fortune 500*), agenzie governative (come la NASA) e scuole di ogni grado, uso questo termine. Sono stato invitato a riunioni di agricoltori, contabili, artisti, scienziati, soldati, politici, agenti di Hollywood, dirigenti farmaceutici danesi e insegnanti di scuola australiani. A quanto pare, l’interesse per le domande supera ogni confine. Quando ci troviamo di fronte a una situazione difficile, nel lavoro come nella vita, dedicare tempo e sforzi a porre domande può guidarci verso decisioni migliori e una linea d’azione più produttiva. Ma le domande devono essere quelle giuste, devono puntare dritto al cuore del problema o consentirci di vederlo sotto una nuova luce.

Il libro delle domande brillanti contiene molte domande di questo tipo, più di duecento, che coprono una miriade di situazioni quotidiane, da come uscire da un’abitudine lavorativa a come rafforzare le relazioni personali.

3. Berger W. (2016), “The Power of Why and What If?”, *New York Times*, 3 luglio.

Questo libro parla del modo in cui porre domande ponderate al momento giusto e prendere le scelte migliori quando è più importante. Si rivolge a pensatori, creatori, problem solver e decision maker. Ci sono tanti libri “di risposte” – quelli che dichiarano: “Ecco una soluzione in quattro step al tuo problema, puoi ricordarla grazie a questo acronimo di quattro lettere” –, ma la filosofia alla base di questo libro è diversa. Quello che voglio dire è che ognuno di noi deve trovare delle soluzioni e delle risposte alle sfide complesse che affronta di volta in volta nel lavoro e nella vita personale. E che c’è uno strumento naturale di cui possiamo servirci per pensare e “hackerare” il modo in cui cerchiamo di ottenere risultati di maggior successo. Questo strumento sono le semplici domande.

Ho iniziato ad apprezzare il valore delle domande anni fa, quando lavoravo come giornalista. Per me (e per i giornalisti in generale), una domanda ben posta può essere un modo per scoprire e portare alla luce parte della verità su una storia. In passato tendevo a pensare alle domande principalmente come a qualcosa che si chiede agli altri in modo da ricavarne delle informazioni. Sono sicuro che avvocati, sondaggisti, psichiatri e altri “interrogatori di professione” fanno lo stesso.

Ma il mio lavoro di giornalista mi ha portato a contatto anche con inventori, imprenditori, business leader, artisti e scienziati, che spesso sono i protagonisti dei miei articoli. Ho scoperto che molti di loro tendevano a usare questo strumento in modo diverso. Le loro domande, infatti, spesso erano rivolte verso l’interno, e non verso l’esterno. Quando cercano di risolvere un problema o d’inventare qualcosa di nuovo, per esempio, probabilmente la prima cosa che fanno è porsi delle domande: *perché c’è questo problema o questa situazione? Quali sono le forze sottostanti, le questioni più grandi in gioco? In che modo nuovo e interessante si potrebbe affrontare questa sfida?*

Porsi questo tipo di domande aiuta i pensatori creativi a formulare idee originali e soluzioni efficaci. Il mio ultimo libro, *A More Beautiful Question*, si fonda proprio su questo, sull’idea che le domande siano un punto di partenza dell’innovazione. In quel libro, ho mostrato che le invenzioni più diverse, dalla fotocamera istantanea al telefono cellulare, a business di successo come Netflix e Airbnb, possono essere ricondotte a “buone domande” che hanno spostato il pensiero corrente, aperto nuove possibilità e, alla fine, hanno portato a una svolta.

Dopo l’uscita del libro, mentre conducevo interviste, tenevo discorsi e interagivo con i lettori, ho scoperto che molti erano d’accordo con la premessa del libro e il suo messaggio “Fai altre domande”, ma ho avuto l’impressione che ci fosse anche il desiderio di qualcosa di più mirato e specifico. Le persone volevano sapere *quali* domande avrebbero dovuto porre su un particolare problema o obiettivo.

Parlando con i leader aziendali, per esempio, ho notato che erano interessati soprattutto alle domande che possono aiutare a gestire un'azienda, mentre chi partecipava alle riunioni creative voleva sapere come formulare domande che potessero stimolare le idee. Proprio come chi punta a migliorare le relazioni personali o si trova a dover decidere se accettare un lavoro o perseguire una nuova passione, andavano in cerca di domande che potessero aiutarli a prendere decisioni migliori o a ottenere risultati migliori in una determinata situazione.

Perciò in questo libro ho voluto soffermarmi su alcune domande produttive e su alcune strategie d'interrogazione che possono essere applicate alle situazioni quotidiane. Le fonti da cui ho tratto queste domande sono le più disparate. Si tratta di idee e intuizioni condivise da imprenditori, life coach, educatori, terapisti cognitivo-comportamentali, amministratori delegati, professori di psicologia e neuroscienziati, ma anche da un agente del controspionaggio dell'FBI, un acclamato romanziere, un venture capitalist, un artista d'improvvisazione, un drammaturgo vincitore del Premio Pulitzer, un fisico vincitore del premio Nobel, un ufficiale della Marina degli Stati Uniti, un negoziatore di ostaggi, un esperto di risk management e altri ancora. Il mio obiettivo era presentare una serie di punti di vista diversi su come utilizzare le domande in varie situazioni. Alcune di esse risalgono a molti anni fa e continuano a essere attuali, anche se chi le ha formulate in origine non è più in vita. Altre sono state menzionate per la prima volta in *A More Beautiful Question*, ma ho colto l'occasione, con questo libro, di ampliarle e inserirle in un contesto più specifico. Molte le ho formulate io stesso, in collaborazione con altri. In molti casi ho seguito la logica del reverse engineering: identificati un problema o una trappola comuni, per esempio nel processo decisionale, la sfida è stata quella d'individuare una domanda o una serie di domande che potessero aiutare a evitarli nelle decisioni future.

Il risultato è un manifesto in forma di checklist, composto interamente da domande "brillanti", "belle". Che cosa le rende tali? Per me qualsiasi domanda che induca le persone a cambiare il proprio modo di pensare è una bella domanda, una domanda brillante. Lo scopo delle domande presentate nel libro è proprio questo: ricordare di rallentare e pensare di più, di ampliare la propria prospettiva, di vedere i bias che hanno condizionato le scelte passate, i blocchi creativi e le reazioni emotive. Così facendo, riescono a spingere nella giusta direzione quando ci si trova in un momento critico e si cerca di

1. decidere su qualcosa;
2. creare qualcosa;
3. connettersi con altre persone;
4. essere leader efficaci.

Questi sono i quattro temi principali del libro. Sono anche quelli emersi di più quando mi sono confrontato con i lettori e il pubblico dei miei discorsi, il che sembrerebbe indicare che sono molto presenti nella mente delle persone.

Come possono le domande aiutarci a prendere decisioni, creare, connetterci agli altri ed essere leader migliori?

Le domande giocano un ruolo centrale in tutti e quattro questi ambiti. **Prendere decisioni** (o almeno prendere delle *buone* decisioni) richiede pensiero critico; e il pensiero critico si fonda sulle domande. Alcuni credono che il pensiero critico oggi sia in crisi e che la crescente incapacità di distinguere le notizie false da quelle reali (o i veri leader da quelli falsi) da parte della collettività ne sia una prova. Possiamo attribuirne la colpa ai media o a Facebook, oppure ancora ai politici, ma in fondo sta a noi farci strada attraverso domande più difficili, che ci consentano di formulare giudizi più precisi e scelte più illuminati. Prima di prendere una decisione – su un candidato, un cambio di carriera o di vita o un’opportunità che voi o la vostra azienda vorreste cogliere – porsi un paio di domande ben ponderate può rivelarsi una strategia sorprendentemente efficace per evitare le trappole che si nascondono in ogni processo decisionale.

Spesso anche la **creatività** dipende dalla nostra capacità – e dalla nostra volontà – di affrontare domande impegnative, capaci di accendere l’immaginazione. Per chi cerca d’innovare dall’interno un’organizzazione con nuove idee e proposte, ma anche per il singolo individuo che tenta di esprimere la propria visione delle cose in modo originale e interessante, il processo creativo è un sentiero lastricato di domande. Spesso tutto ha inizio da una sola, potente domanda, un “*Perché?*” o un “*E se?*” (tante rivoluzioni creative famose, nel mondo degli affari come in quello delle arti, possono essere ricondotte a domande di questo tipo). Ma il ruolo delle domande non finisce qui. Sapere quali domande porre in ogni fase del processo creativo permette di portare avanti senza tentennamenti un’idea, dalla sua formulazione iniziale fino a quando la si propone al mondo intero.

La nostra capacità di **connetterci con gli altri** può crescere sensibilmente se ci facciamo più domande, su noi stessi e sulle persone con cui cerchiamo di entrare in contatto. Secondo alcune ricerche recenti, fare delle domande – purché siano quelle giuste, poste nel modo giusto – ci rende più simpatici agli occhi degli altri⁴ (se vengono poste nel modo sbagliato, invece, possono

4. Huang K., Yeomans M., Wood Brooks A., Minson J., Gino F. (2017), “It Doesn’t Hurt to Ask: Question Asking Increases Liking”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 113